

társadalmi környezetben értelmezhető, ugyanaz a modell mást jelent és másképpen hat különböző kultúrákban. Bár a felsőoktatási rendszerek fejlődésének vannak közös vonásai, és egyértelműen kimutatható bizonyos konvergencia, a nemzeti sajátosságok fennmaradnak, azokat meg kell érteni, azokra építeni kell, azok figyelembevételével kell a fejlesztésről gondolkodni.

(Sheldon Rothblatt & Björn Wittrock (Eds): *The European and American University since 1800. Historical and sociological essays. Cambridge University Press, 1993.*)

Hrubos Ildikó



HAZAI KIADVÁNYOK

Vezetők képzése

Könyvből ugyan nem lehet megtanulni a vezetést – régi igazság ez –, de ha már valaki vezet, a jó könyv sokat segít a tudatosságban. Ezért hívom föl két friss kiadványra a figyelmet.

A Budapesti Műszaki Egyetem tanárképző és pedagógiai intézetének imponáló kiadványsorozata jóval több, mint egyszerű vezetési kézikönyv. Arra vállalkozik, hogy oktatásügyi ismereteinket a vezetés és a vezető szemszögéből gyűjtse össze és fogalmazza újra. A sorozat négy kötetét tartom kezembem, szerkesztője *Mezei Gyula*. Az első kötet a közoktatás rendszerét vizsgálja; a második kötet egyfajta alkalmazott vezetéselemélet. (Az alkalmazott itt nyilván iskolai alkalmazást jelent, hiszen maga a vezetéselemélet is „alkalmazott” elmélet, számos viselkedéstudományi fölismerés alkalmazása a menedzséri munkában). A harmadik kötet az iskolavezetés gazdálkodási vonatkozásaival foglalkozik (régii hiánya ez korábbi vezetéselemleteknek), míg a negyedik a vezetéskélektan időszerű tudnivalóit foglalja össze (ez utóbbi *Gazdag Miklós* munkája).

Nem állítjuk, hogy számottevően új eredményeket olvashatnánk ezekben a kötetekben. Azt sem gondoljuk, hogy referencia kiadványokról volna szó, amelyeket évtizedek múlva is bibliaként forgatnak majd az iskolai vezetéssel foglalkozók. Ehelyett sokkal inkább jegyzetek – mindenesetre igényesen megformált és kivitelezett jegyzetek –, amelyek kimondottan a felsőoktatást szolgálják. Hiszen egy olyan kurzushoz alkalmazzák őket tankönyv gyanánt, amelyent a hazai felsőoktatás

még nem produkált: igazgatóképzés felső (egyetemi) fokon.

Álljunk meg itt egy pillanatra, mert régi dilemma-hoz érkeztünk. Lehet-e vezetőt „képezni”? A kérdés ugyanaz, mint néhány más értelmiségi tevékenységnél, ami a hivatásból a szakmává válás útján van. Egyetemi körökben ma is uralkodik nálunk a nézet, hogy a tanárt tudománnyal kell fölszerelni, a tanítás egyfajta művészet, égi adomány. Sokan gondolják ezt mindenfajta nevelőről és nevelésről, általában az interperszonális viszonyokról. S amíg így gondolják, elég volna úgynevezett teljes embert nevelni, általánosan képezni a jövő tanárát, mérnökét, igazgatóját – hogy aztán általános képzettsége birtokában a munkahelyen váljék fogékonnyá a hivatásához szükséges mesterségbeli problémák iránt, és sajátítsa el a szükséges fogásokat.

Nem égi adományról van persze szó – legyen az tanár, mérnök, bíró vagy lelkipásztor. Sokkal inkább a tanulás és a nevelődés ősi formájáról, amikor a hivatással járó szerepeket mintegy észrevétlenül sajátítják el a hivatásbeliek. Szinte belenőnek a foglalkozásukba, miközben ellesik a megfelelő fogásokat. Ez a mester-tanítvány forma (legyen szó bírósági fogalmazóról, tanársegédről, cselédkönyves orvostól vagy segédlelkészről) azt a benyomást kelti, mintha az igazságszolgáltatás, az ígéhirdetés vagy a tanítás művészet és adomány volna, amely tudatosan nem sajátítható el.

És részben így is van. Ameddig stabilak a fontos társadalmi szerepek – az államférfi, a bíraki, a professzoré, a köztisztviselőé (s folytassuk: az anyáé, az apáé, a nagyszülőké és így tovább) –, addig viszonylag egyszerű elsajátítani ezeket a szerepeket. Addig a betanulás észrevétlenül megy végbe, a szerepek elvárásai és a szociális szereptanulás csatornáin.

Napjainkban azonban korántsem stabilak az ilyen szerepek. Nemcsak mert a Kádár-rendszer és a Rákosi-korszak sokat rombolt rajtuk (ami nagyon is igaz), hanem mert ezek a társadalmi szerepek világszerte modernizálódóban vannak (ami nálunk ugyancsak igaz). Új társadalmi csoportok érkeztek a hagyományos pályákra, mindenekelőtt a lányok, a nők – a női professzorok, orvosok, bírák, lelkészek, akikről a hagyományos társadalmakban még néhány évtizeddel ezelőtt sem lehetett hallani. Kitágultak és demokratizálódtak ezek a foglalkozások; lényegében szolgáltatássá váltak a korábbi hivatásokból. Vagyis sokkal több orvosra, tisztviselőre, pedagógusra van szükség



ség, mint bármikor korábban, ami radikálisan átalakítja a hivatások pályaképét.

És természetesen maguk a hivatások is változtak. A társadalomtudományosság ezt „professzionizálódásnak” hívja, és azt érti rajta, hogy egy-egy tevékenység művészetből mesterséggé válik. Vagyis a kevés kiválasztott teendőjéből számos szakember szorgos munkájává. Olyanokévá, akiknek a családjában nem öröklődik többé az évszázados hivatás – a táblabíráé, a sámáné, az államférfié, az alkotóművésze –, hanem akiknek ezeket a fogásokat tudatosan tanítani lehet, mert tanulniuk kell.

Évtizedekkel ezelőtt mosolyogtunk az amerikai egyetemeken, ahol drámaírást is, újságírást is – sőt, uram bocsá’ még poézist is – tanulni lehetett. Ma korántsem mosolygunk rajtuk. Sőt szaporán utánozni kezdjük őket, mivel kiderült, hogy a kommunikáció – és nemcsak a beszéd, bár főként az – termelő és társadalmat alkotó erővé válik; nem egyszerű fontosabb, mint a gép és a nyersanyag.

Itt kanyarodom vissza a vezetőhöz, akinek a képzése – mikor először fölmerült – nemcsak mosolyra fakasztott, hanem, valljuk meg, félelmet is keltett. Sokan értették úgy, hogy a politikai kérdések képeződnek itt, a pártállam nem is leplezett elitje. S ennek mintájára a közoktatás leendő elitje, ha valakit „iskolaigazgatónak” iskoláztak be. Nem véletlenül gondolkodtunk így. Hiszen az úgynevezett vezetőképzések – amelyek a Kádár-rendszerben kerültek ki a pártfőiskolákról a civil életbe – valóban a megbízható kérdések szakmai-politikai fölkészítését voltak hivatva szolgálni.

A Kádár-rendszerben ugyanis nem vagy csak nagyon lassan modernizálódtak a vezetői szerepek. Szorosan össze voltak kötve – ahogy minden tekintélyuralmi rendszerben szokás – a legfőbb vezetővel és a vezetői piramissal. Egy igazgató leváltása, nagyjából bárhol történt is, ha alulról indult, mindig fölvetette azt a kérdést, vajon másokat nem volna-e időszzerű szintén kicserélni. Így hát a vezetők képzésébe kerülhetett – került is – korszerű ismeret, de ez önmagában még nem volt képes korszerűsíteni a vezető szerepét.

Az 1989/90-es fordulatra volt szükség ahhoz, hogy a tekintélyuralmi rendszer igazgatójából a demokrácia menedzsere legyen. Nem megy persze egyik napról a másikra. Ismerünk nagyon jól működő gazdaságokat, méghozzá piaci, nem tervgazdasági alapon, parancsuralmi politikai környezetben (Franco Spanyolországát csakúgy, mint a hatvanas és hetvenes évek Dél-Koreáját).

De éppen az említett országok története mutatja példaszerűen, hogy a gazdasági modernizáció előbb-utóbb politikaiba csap át. Piacgazdaság hosszabb távon nem működik politikai demokrácia nélkül. S ha ez igaz, akkor óhatatlan, hogy az Isten áldotta vezetők – karizmatikus vezetőknek is hívják őket – előbb-utóbb menedzserekké változzanak. Mert a kettő közt éppen ugyanaz a különbség, mint a professzor és a pedagógus vagy a sámán és az orvos között. A vezető uralkodik, parancsol, autoritása van, a menedzser biztosítja azt a környezetet, amelyben a munkatársak eredményesen tudnak tevékenykedni. A menedzser nem hivatás többé, hanem szakma; a munkaszervezés és a koordinálás szakmája.

Ebben – és tulajdonképpen csak ebben – az értelemben tanítható és tanulható a vezetés. Ebben az értelemben akar vezetőt képezni a Budapesti Műszaki Egyetem tanárképző intézete, amely az említett könyvsorozat gazdája. Kérdés, mennyiben sikerült valóra váltani ezt az ideált. Általában azt mondhatom, hogy félúton van hozzá közeledőben. A szándék már világos; a közölt anyagok egy része persze még (nem is lehetne másként) egy előző időszakból jött.

Példaként kiemelném a harmadik kötetet. A gazdálkodás problémái a modern iskolavezetésben fölértékelődtek, amit a szerzői együttes helyesen érzékel. Ezért forgathatjuk nagy érdeklődéssel a gazdálkodásról szóló kötetet. Nyilvánvalóan nem a pénzügyes és a gazdasági igazgató helyettesítésére van szükség; sokkal inkább arra, hogy az igazgató majd józanul és értelmesen tudjon kommunikálni velük. Ezek az ismeretek eddig is nagyon hiányoztak az iskolaigazgatók képzéséből, és az utak-módok, amelyeken beszerezték őket, csak nagy jóindulattal tekinthetők megbízhatónak. Különösen is akkor, ha valaki az iskolát autonóm gazdasági egységnek fogja föl, és menedzserei tevékenységét elsősorban a föltételek biztosítására összpontosítja (tehát nem főtanító kíván lenni az iskolájában).

Az elmondottakkal a szerzők is minden biznnyal egyetértenek. S hogy a megoldás ebben a kötetben némileg felemásra sikeredett, nemcsak rajtuk múlik. Hanem azon a világon is, amelyben élünk, és amelyben még mindig fontosabb a tervezés, mint a gazdálkodás, a beszámoló, mint az (piaci jellegű) eredmények. Ezért van, hogy a kötet – ígéretes címe mellett is – többet és hasznosat tartalmaz munkatervről, tanév-szervezésről, tanórán kívüli alkalmak menedzseléséről, mint min-dennek a szorosabban vett pénzügyi-gazdasági vonatkozásairól. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy

még mindig jobban lehet az iskolákat e munkatervvel és dokumentációkkal menedzselni – akár a pénzügy szférában is –, mint úgynevezett „piackonform” iskolamenedzseri magatartással.

A bevezetőben azt írtam, hogy a sorozat első, bemutatkozó kötetét tartjuk most kézben. Minden bizonnyal következik majd olyan kötet is, amely az iskolákat egy megújult politikai szférában tanítja meg menedzselni. Mindenekelőtt az iskolaigazgatók és az intézményfőntartók kapcsolataira gondolok. Hogyan lehet több pénzt, nagyobb stabilitást, több szabadságot „kimenedzselni” az iskolaöntartóktól? Hogyan kell „eladni” az intézményt a helyi politika fórumain? Hogyan tájékozódik az igazgató a helyi, megyei és országos irányítás vélt vagy valós feszültségócai (a települési önkormányzatok, megyei pedagógiai intézetek, területi oktatási központok érdekviszonyai és munkatársai) között? Autonómiára vagy pedig többszörös függőségre törekedjék-e? Olyan kérdések, amelyek a mai világban megkerülhetetlenek, és amelyeket szintén tanítani kell, mert nem bízhatók rá (jövendő) igazgatók politikai és taktikai érzékére.

Mint ahogy várunk egy kötetet az iskolák értékeléséről (evaluáció) is. A modern közvetett irányítás sokkal nagyobb súlyt helyez a pénzügyi befolyásolásra, mint a direkt beavatkozásra az iskolák életébe; ezért is hangzik kissé ódivatúan az iskolai autonómiát követelők kórusa. Ahhoz azonban, hogy a közpénzek hatékony elköltését értékelni lehessen, új és komplexebb evaluációra van szükség. E tekintetben nincs olyan vetülete az iskolai munkának, amelyben valamilyen formában ne jelentkeznek a pénz – legyen szó akár tantervekről, akár szakmai munkáról, akár tágabb társadalmi tevékenységekről. Ide tartozik az iskola műszaki állapotának fölmérése vagy egészséges környezetének értékelése is. Megannyi új aspektus, amelynek megjelenésére egy modern iskolamenedzsernek égető szüksége van, égető szüksége lesz.

(Petró András (ed): *Közoktatás-rendszertan. Bp., Budapesti Műszaki Egyetem, 1993.*; Petró András (ed): *Alkalmazott vezetélmélet. Bp., Budapesti Műszaki Egyetem, 1993.*; Petró András (ed): *Iskolaigazgatás és gazdálkodás. Bp., Budapesti Műszaki Egyetem, 1993.*; Gazdag Miklós: *Vezetés-lélektan. Bp., Budapesti Műszaki Egyetem, 1994.*)

*

Ilyen átfogó igénnyel közelített tárgyához Hoffmann Rózsa is, aki szubjektív hangú vezetési könyvvel kapcsolódott be az átalakuló vezetőképzésbe és önképzésbe. Hoffmann Rózsa munkája értelemszerűen kevésbé részletes, nem is tananyagának szánja a könyvét. Sokkal inkább vallo: más ez olyan valakitől, aki az életének az értelmét egy iskola „megcsinálásában” kereste és találta meg.

Csak ha innen nézzük a szerzőt, értjük meg helykeresését az elmúlt esztendőben. Nem mindig azon az oldalon találkoztam vele, ahol saját magamat szakmailag és/vagy politikailag meghatározni próbáltam. Mások keményebben is fogalmaztak, amikor iskolájának névcserejéről vagy némely köztisztviselőkkel alakított kapcsolatairól volt szó. Emlékszem azonban egy hosszú beszélgetésünkre a vonaton, amikor megéreztem Hoffmann Rózsa mély elkötelezettségét. Nem ilyen vagy olyan politikai mozgalom, ideológia vagy vezéralak iránt, hanem a saját professziója iránt. Hoffmann Rózsa akart és tudott *Az igazgató* lenni.

Mindenekelőtt erről győző meg a könyv. A könyv, amely okos és hiteles, átfogó és gyakorlatias. És bár tudom, hogy szakmai sikerekre is törekedett, mindenekelőtt a személyes mozzanatok fogtak meg benne. Különösen is az a mód, ahogy személyes kötődéseit rejtegeti, s azok mégis felszínre jutnak. Csak úgy találok rá nyitni ki például a 121. oldalon, ahol a fejezet első bekezdésében ezeket olvasom: „A legtöbb igazgató tanárként kezdte a pályafutását, és sokévi aktív pedagógiai munka után foglalta el az igazgatói széket. Korábban meghatározó életeleme volt a tanítványokkal való közvetlen kapcsolata. Ahogy megkezdte vezetői munkáját, ez hirtelen megszűnik...” Hasonló bekezdéseket csaknem minden fejezetben olvasni. Ez teszi hitelessé és olvasmányossá Hoffmann Rózsa új könyvét.

Hadd kanyarodjak itt vissza mindahoz, amit a menedzserre válásról írtam. Az igazgató a demokráciában – ahogy fokozatosan kilábalunk a Kádár-rendszer befagyott légköréből – uralkodóból a tanítás föltételeinek megteremtőjévé válik, „professzionalizálódik”. De vigyázat, nem szabad, hogy az arcát és az egyéniségét is elveszítse. Ember marad, embernek kell maradnia – olyannak, aki hisz abban, amit csinál. Mihelyt elveszti ebbeli hitét, azonnal visszacsúszhat a rossz rutinok vakvágányába. Ha korszerűen, ha közvetve, ha visszahúzódva is, a menedzselés is egyfajta szolgálat. Elkötelezettség nélkül ez sem megy. A különbség azonban óriási: elkötelezettség nem politikai te-



kintélek iránt fölfelé, nem is az beosztottak iránt lefelé. Hanem elkötelezettség a kollégák iránt, akik szakmai sikereket tudhatnak maguknak, akik eredményesen tanítanak, díjakat és helyezéseket érhetnek el – talán sohasem tudatosítva, mit is kaptak valakitől, aki sikereik útján végigmene-dzselte őket.

(Hoffmann Rózsa: *Az iskolaigazgató. Bp., DFC Kiadó, 1994.*)

Kozma Tamás

* *

Együtt a hétköznapiakban

Magyarországon a rendszerváltás – szerencsére – nem rázta meg az iskolák életét. Nem „cserélték le” automatikusan a régi igazgatókat, mint ahogy pl. Szlovákiában pusztán azért, mert „a régi rendszer kiszolgálói voltak”. Jogi keretek szabályozzák az igazgatók kinevezésének rendjét, s az öt évre szóló igazgatói kinevezések azok, amelyek előbb-utóbb minden vezetőt és iskolafenntartót olyan helyzetbe hoznak, hogy szembe kell néznie öt éves munkájának eredményeivel és kudarcaival; pályázatban kell bizonyítania, hogy meg tud, de legalábbis meg akar felelni az új lehetőségek nyomán kialakult követelményeknek. Az 1993. évi közoktatási törvény számos olyan jogot és kötelezettséget fogalmaz meg, amelyet mindenképpen teljesíteni kell, és hosszú távon csak az maradhat meg vezető pozícióban, aki a gyakorlatban is megfelel az új elvárásoknak.

A tapasztalt igazgatók közül sokan érzik úgy, hogy feladataik megsokasodtak, felelősségük megnőtt, s csak úgy lehetnek, maradhatnak jó vezetők, ha változtatnak a jó vezetőről kialakított elképzelésükön, vezetési technikájukon, módszereiken. A piac betört az oktatásba. Nemcsak szakmai konferenciák, továbbképzések adnak lehetőséget az együttgondolkodásra, a szemlélet alakítására. Megjelentek kifejezetten szolgáltatással foglalkozó cégek is, amelyek speciális és általános továbbképzési programokat ajánlanak. Nem maradnak le ebben a sorban a pedagógiai intézetek sem, a felsőfokú oktatási intézmények is igyekeznek kielégíteni az új típusú vezetőképzés iránt támasztott igényeket.

A vezetőképző tanfolyamok – jellegükből adódóan – számos vezetéselméleti, szervezete-fejlesztési, pszichológiai, gazdasági, stb. ismerettel vétezik föl hallgatóikat, hiszen ezek jelentik az elméleti alapot a mindennapi munkavégzéshez. A to-

vábbképzések, konferenciák általában nem olcsók, nem mindig lehet tudni, hogy milyen színvonalúak lesznek, időigényesek és változó hatásfokúak. A változások gyorsak, gyors reakciókat követelnek. A vezetők számára ezért nagyon fontos, hogy olyan új szemléletű szakirodalom álljon rendelkezésükre, ami a mindennapi munkában nyújt segítséget. Ennek az igénynek kielégítésére vállalkozott 1993 augusztusában a Raabe Kiadó gondozásában megjelent Korszerű iskolavezetés című közoktatási kézikönyv.

Minden bizonnyal jelzésértéke van annak a ténynek, hogy ezt a könyvet, amely korszerű, friss és a mindennapi munkában használható ismereteket kíván adni iskolaigazgatóknak, egyéb oktatási, nevelési intézmények vezetőinek és iskolafenntartóknak, egy német kiadó magyarországi leányvállalata jelentette meg. Magyarországon még nem honosodott meg az ilyen jellegű szakirodalom kiadásának gyakorlata. A mű alapvetően a német példa, illetve az ottani tapasztalatok alapján készült, de cikkeit magyar szakemberek írták, magyar felhasználóknak.

Mint az alcím is mutatja, ez igazi kézikönyv. Nem arra készült, hogy valaha bárki elolvassa az elejétől a végéig. Esztétikus és tartós borítója gyűrűs betéttel ellátott, így biztosítva, hogy lapjai folyamatosan bővüljenek, illetve szükség esetén cserélődhessenek. Ennek a kivitelezésnek köszönhetően a tartalom folyamatosan bővíthető, változtatható. Nem kell javított vagy bővített kiadásokat megjelentetni. Az elavult információkat tartalmazó lapok egyszerűen kiemelhetők, míg az új, éppen aktuális információk beilleszthetők a korábbi oldalak közé. A cserelapos kivitelezés másik előnye, hogy nem szükséges az egész kötetet egyszerre kézben tartani. Az a néhány oldal, amire éppen szükség van, kiemelhető. Az aktualizálásról, a friss információk fölhasználókhoz juttatásáról a kiadó gondoskodik. Az 1993 augusztusi alapmű megjelenése óta már három kiegészítő kötetet jelentetett meg és küldött el a megrendelőkhez.

A feldolgozott anyagot a szerkesztők tizenöt témakörre osztották. Minden témakör több fejezetből áll, minden fejezeten belül több, az adott témát különböző nézőpontból feldolgozó cikk található. Az egyes cikkek önálló írások, általában különböző szerzőktől. Az egyes témaköröket nyomtatott nagybetűk jelzik, fősorolásukat a könyv belső borítólapján találjuk. Az oldalak szélén szürke alappal kiemelt négyzetben jelzés áll. Ennek felső sora az a nyomtatott nagybetű, ami